

# Da escola para a gestão da rede de ensino: como o professor se torna um supervisor?

*Valdelaine Mendes\**

*Ecléa Vanessa Canei Baccin\*\**

*Maria Antonieta Dall 'Igna\*\*\**

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo analisar como se dão as mediações entre aqueles que ocupam funções de supervisores de Educação Física (EF) na Secretaria de Educação e aqueles que atuam com a EF nas escolas. A metodologia adotada foi a do tipo qualitativa. Para o desenvolvimento do estudo foram coletados documentos e realizadas entrevistas com professores que foram supervisores na Secretaria Municipal de Educação de Acalifa/RS. A pesquisa revelou que, a cada governo, a atuação do professor de EF como supervisor assume contornos diferentes, que depende tanto da visão de mundo, de educação, de escola, de EF do ocupante do cargo quanto da política educacional traçada para o município.

**Palavras-chave:** Supervisão. Educação Física. Escolas: Gestão & administração.

## 1 INTRODUÇÃO

O dirigente de Educação Física deve, sobretudo, visar ao fim geral do ensino, que é favorecer o desenvolvimento harmônico dos diferentes sistemas e órgãos, estimulando em cada discípulo as qualidades que formam homens prudentes e possuidores de energia e caráter. (TORRES, 1938, p. 9)

---

\*Departamento Ginástica e Saúde. Escola Superior de Educação Física. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, RS, Brasil. E-mail: valrosamendes@uol.com.br.

\*\*Prefeitura de Florianópolis. Rede Municipal de Ensino. Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: ecleavanessa@yahoo.com.br

\*\*\*Departamento de Ensino. Faculdade de Educação. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, RS, Brasil. E-mail: mariaantonieta.dalligna@gmail.com

Da década de 1930 para os anos 2000 muita coisa mudou no campo da educação. A formação de discípulos não está mais presente nos discursos educacionais e o entendimento do papel da escola vai bem além do desenvolvimento harmônico de sistemas e órgãos do corpo humano. Em relação à Educação Física (EF), os debates não mais se reduzem a análises restritas ao campo biológico, mas vão além de uma compreensão de homem como um conjunto de músculos e ossos.

Embora mudanças tenham ocorrido, no senso comum ainda é recorrente a ideia de que o professor detém os conhecimentos e o aluno apenas os recebe. É a concepção bancária de educação a que se refere Paulo Freire em várias de suas obras, em que o aluno é mero objeto do processo ensino-aprendizagem. O aluno, como ser de vontade, é sujeito do processo e participa ativamente dele e, portanto, não é apenas um receptor de conhecimentos e informações.

A escola cumpre um papel importante na formação do indivíduo na medida em que permite a sua atualização histórica<sup>1</sup>. Entretanto, não basta o acesso à escola, mas é necessário assegurar as condições adequadas para que efetivamente ocorra aquela atualização, de forma que os alunos possam apropriar-se dos bens culturais produzidos pela humanidade. Isso passa por boas condições de trabalho, educadores bem formados, salários dignos e, ainda, por uma boa articulação entre aqueles que são gestores na rede de ensino e os demais segmentos que integram a comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários).

É justamente sobre este último aspecto que versa este texto. Na escola, o gestor tem a função de articular e mediar as relações entre os diferentes segmentos que integram a comunidade escolar, bem como contribuir para a criação de condições que assegurem a qualificação do ensino. Já o gestor que atua em uma secretaria,

---

<sup>1</sup>De acordo com Paro (2002), a educação pode ser entendida como a apropriação de um saber historicamente acumulado, sendo a escola um dos espaços em que são criadas as condições efetivas para essa apropriação.

além de também ter um papel essencial na criação dessas condições, exerce aquela articulação em um universo mais amplo, já que media as relações entre as escolas e a pasta da educação do município<sup>2</sup> ou do estado.

Este estudo tem como objetivo analisar, a partir da compreensão dos supervisores<sup>3</sup> de EF, como se dão as mediações entre aqueles que ocupam funções na Secretaria Municipal de Educação (SME) e aqueles que atuam com a EF nas escolas. Dessa forma, esta investigação debruça-se sobre a análise de quem são e como atuam os profissionais que coordenam as ações no campo da EF na rede municipal de ensino de uma cidade do Rio Grande do Sul. A análise dos mecanismos a que recorrem para constituírem-se gestores também é foco desta investigação.

Algumas questões orientam as análises discutidas neste texto, como: quem são os profissionais que coordenam as ações no campo da EF nas secretarias municipais de Educação? Quais as suas responsabilidades nesses espaços? Como chegam a esses cargos? Como organizam e planejam o trabalho desenvolvido nesses locais? Qual a especificidade do trabalho que realizam em relação à EF? Como se dá a articulação com outros setores da SME no exercício da função?

A relevância do estudo desse tema prende-se ao reduzido número de pesquisas que discutem a gestão das redes de ensino e à escassez dessas investigações na EF. Há inúmeros trabalhos que tratam da gestão escolar, estudos que situam a discussão na escola, mas poucos são aqueles que analisam a rede de ensino, seja municipal ou estadual. Por outro lado, esse tipo de estudo pode produzir informações importantes para a elaboração de políticas públicas, bem como fornecer subsídios para qualificar a ação daqueles que ocupam funções na gestão pública, em especial na área da EF.

---

<sup>2</sup>Falar-se-á aqui do município por constituir o universo de desenvolvimento deste estudo. Entretanto, as considerações aqui realizadas poderiam ser estendidas às redes estaduais de ensino.

<sup>3</sup>Os supervisores integram as equipes de gestores na SME.

A metodologia adotada foi a do tipo qualitativa que, por mobilizar um conjunto grande de variáveis, permite uma interpretação ampla do fenômeno estudado (TRIVIÑOS, 2006). Além disso, para atingir os propósitos deste estudo, era preciso considerar todo o processo de participação dos professores na supervisão e não simplesmente averiguar os resultados do trabalho que executam em uma secretaria de educação. De acordo com Triviños (2006), o exame do processo de constituição de um fenômeno é uma característica das análises qualitativas.

Para o desenvolvimento do estudo foram coletados documentos<sup>4</sup> (cadernos de orientação das políticas de gestão e projetos pedagógicos) e realizadas entrevistas com quatro professores que foram supervisores na SME de Acalifa<sup>5</sup> e que, no momento da participação na pesquisa, não estavam mais na gestão. Com esse grupo foi possível atingir quatro mandatos (décadas de 1990 e 2000) diferentes na prefeitura do município investigado. Os contatos, as entrevistas e as análises foram realizadas no segundo semestre de 2010 e primeiro semestre de 2011. Após um levantamento para identificar quem foram os supervisores nas duas últimas décadas, foram localizados e convidados a participar do estudo quatro professores com atuação em gestões distintas na prefeitura de Acalifa.

## 2 O SUPERVISOR NA GESTÃO DA REDE ESCOLAR

O tema "gestão escolar" tem ocupado importante espaço no cenário educacional brasileiro nas últimas décadas<sup>6</sup>. Em especial, após a promulgação da LDB (Lei nº 9.394/96) esse tema ganha força nos debates da área, devido ao seu artigo 14. Este determina:

---

<sup>4</sup>Os documentos, por conterem dados das gestões, serviram de base para a realização das entrevistas com os professores. Por essa razão, não foram diretamente citados neste artigo.

<sup>5</sup>Para evitar qualquer tipo de identificação, todos os nomes mencionados no estudo são fictícios, inclusive o da cidade investigada.

<sup>6</sup>Além da presença do tema nos eventos educacionais, é possível lembrar os 26 anos de existência da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), entidade que se volta para esse debate.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O artigo 15 complementa essa determinação ao definir: "Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público".

A LDB atual é resultado de inúmeros embates no campo educacional decorrentes dos diferentes interesses que estavam em disputa, nos anos 1990, durante a elaboração do texto legal. Embora nem tudo o que foi reivindicado pelos setores que lutavam em defesa da educação pública, laica e de qualidade tenha sido contemplado, pode-se afirmar que a inclusão do artigo da gestão democrática, ainda que exclusiva para o ensino público, foi uma conquista importante para a educação brasileira.

Evidentemente, a inclusão de um artigo não implica a ruptura com práticas autoritárias e hierarquizadas nas unidades escolares e nas redes de ensino, mas cria condições efetivas de reivindicação do direito de participação da comunidade no debate sobre a organização e funcionamento do ensino público.

Quando se fala na hierarquia escolar, normalmente se pensa nos trabalhadores que assumem as funções diretivas e, por isso, concentram a responsabilidade de traçar todo o funcionamento da escola e de definir como cada um deve agir. Porém, é importante salientar que as relações de dominação não se manifestam apenas nesse caso; isso também ocorre entre os diferentes segmentos das unidades escolares e dentro de cada um deles. Do mesmo modo, as relações que se estabelecem entre os setores de governo e as escolas normalmente são permeadas pela ausência de diálogo e pela unilateralidade na tomada de decisões. (MENDES, 2009, p. 209)

Toma-se aqui a compreensão de que todas as ações administrativas no campo educacional são atividades-meio para alcançar a finalidade da escola que é a apropriação do saber pelo educando (PARO, 2000). Assim, o pressuposto fundamental da gestão escolar é o estabelecimento de processos que possibilitem aos diferentes grupos, que integram direta ou indiretamente as unidades escolares, a participação na definição dos rumos da educação, de modo que seus interesses e necessidades sejam atendidos. Isto porque, a qualidade da educação é um tema que interessa não apenas àqueles que freqüentam as unidades escolares, mas a toda uma sociedade.

Grande parte dos estudos sobre a gestão da escola analisa, entre outros aspectos, as características da equipe diretiva, o tipo de participação da comunidade local nos processos de tomada de decisão no interior da escola e a relação da gestão escolar com a gestão empresarial. Todas essas análises podem ser transpostas para aqueles que ocupam funções nas secretarias de educação. Entretanto, há particularidades na ação destes que extrapolam as demandas e características do trabalho desenvolvido nas unidades escolares. Uma delas é a escolha dos supervisores, que é feita por indicação e não por eleição. Embora o prefeito seja eleito diretamente pelo conjunto dos cidadãos, todos aqueles que vão assessorá-lo só serão de conhecimento público após o pleito. Já na escola, apesar de também eleger o diretor<sup>7</sup>, a composição da equipe diretiva já é, normalmente, de conhecimento da comunidade durante a campanha eleitoral.

A ação do supervisor que atua em uma secretaria tem uma relação direta com o projeto de educação definido em uma gestão, que pode estar predominantemente pautado no diálogo e na democracia ou no controle e na fiscalização. A implementação das

---

<sup>7</sup>Na rede municipal investigada há mais de uma década ocorre eleição direta para diretores. É importante destacar esse aspecto, pois em algumas redes os diretores são concursados e em outras ainda são nomeados. Isto é, em muitos municípios do país não há eleição para definição das equipes diretivas das escolas.

diretrizes políticas do governo eleito na área educacional e a busca pela solução dos problemas vividos nas escolas estão entre as principais funções desse profissional.

Como toda a ação educacional, a função do supervisor tem um caráter político, não somente por ter um contato direto com as unidades escolares, mas por fazer a mediação entre as demandas da escola e as orientações da secretaria de educação. A ação do supervisor não é neutra e poderá ser mais voltada para o controle do trabalho realizado na escola, em uma perspectiva mais gerencialista da administração educacional, ou mais voltada para o diálogo, em um entendimento de que é possível construir outras relações no interior da escola e do sistema educacional que possam contribuir para a formação de uma sociedade mais democrática e menos desigual.

De acordo com Paro (2002), na perspectiva gerencialista a administração é encarada como uma questão puramente técnica e pretende transferir para a escola os princípios que regem o funcionamento de uma empresa com o objetivo de promover a sua eficiência. Nessa perspectiva, são desconsiderados todos os condicionantes sociais e econômicos que determinam a organização de uma empresa capitalista, "[...] espaço em que se concretizam as relações de exploração do trabalho pelo capital" (PARO, 2002, p. 128).

Quando as regras da administração capitalista são transpostas para o sistema educacional, mesmo sob o argumento de uma pretensa neutralidade técnica (PARO, 2002), ocorre um processo de disseminação de valores comprometidos com os interesses e necessidades do capital e não com as demandas da maior parte da população que sobrevive com a venda da sua força de trabalho.

Em um estudo realizado com supervisores escolares, Albuquerque (2007) constatou que a superação de uma concepção tecnoburocrática da supervisão, preocupada fundamentalmente com

as técnicas e procedimentos didáticos pode ser superada por meio do diálogo permanente com os professores, na perspectiva de uma prática pedagógica crítica.

Dessa forma, a linha de trabalho adotada por uma secretaria de educação tem um papel importante no cumprimento do artigo 14 da LDB que trata da gestão democrática do ensino público, na medida em que favorece o desenvolvimento de um tipo de ação nas escolas de sua abrangência.

### **3 O MUNICÍPIO INVESTIGADO E AS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DA PASTA DA EDUCAÇÃO**

O município de Acalifa possui aproximadamente 340.000 habitantes. A rede municipal de ensino conta com 65<sup>8</sup> escolas de ensino fundamental e médio e 64 escolas de educação infantil. A exposição desses dados serve para revelar as dimensões da rede aqui analisada. Para os fins deste estudo interessam especialmente os dados referentes ao ensino fundamental e médio, porque nestes níveis se encontra o professor com formação específica em EF. É com esses sujeitos que o supervisor responsável pela disciplina EF na SME atua.

Em Acalifa os supervisores mais diretamente voltados para o trabalho com a EF, assim como nas outras disciplinas, não precisam necessariamente ser concursados<sup>9</sup> para ocupar os cargos. Esses profissionais são indicados para ocupar essas funções pelos partidos políticos ou por colegas de trabalho<sup>10</sup>. Por essa razão, o poder de decisão dos professores é limitado e seu trabalho deve estar em sintonia com o partido eleito e com o grupo que coordena as ações do governo. Caso contrário, correm o risco de ser demitidos e

---

<sup>8</sup>A maior parte das escolas não oferece o ensino médio. Optou-se por não mencionar o número exato de escolas que oferecem cada nível de ensino para evitar a identificação do município.

<sup>9</sup>A nomeação para o cargo de supervisor pode ocorrer tanto para um professor efetivo da rede quanto para outro profissional da preferência do grupo político que está à frente da prefeitura.

<sup>10</sup>Essa é uma situação que pode ser alterada. Em alguns municípios, como por exemplo em São Paulo, os supervisores realizam concursos para assumir a função.



substituídos por alguém que atue em consonância com os propósitos do grupo que exerce a liderança.

Sobre as limitações do trabalho do supervisor, a entrevistada Maria afirmou que o debate sobre carreira, salários e funções gratificadas gerou alguns problemas dentro da SME. Sobre essa questão os supervisores não tinham muitas possibilidades de interferir. De acordo com Maria, foram "[...] muitas ações antipáticas que afetaram com a imagem do partido e com a nossa relação com a rede".

Alguns temas, de grande impacto no trabalho escolar, extrapolam o universo de ação de uma secretaria e requerem o apoio de outros setores do governo, em especial, aqueles que cuidam do orçamento e das finanças<sup>11</sup>. Essa foi a tensão identificada no período em que a supervisora Maria esteve na gestão. As propostas de trabalho da SME esbarravam na insatisfação dos professores com os salários e com a carreira.

As entrevistas revelaram que a atuação do professor de EF, quando ocupa a função de supervisor na SME, assume características diferentes a cada gestão. Essa diversidade pode ser explicada pelo delineamento das políticas mais amplas do grupo que está no governo, pelo caráter do trabalho pedagógico adotado na SME e pela visão de mundo, de educação, de escola e de EF do professor que ocupa a função.

Evidenciou-se que, em alguns governos, os supervisores realizam um trabalho mais integrado com as equipes que atuam na SME, desempenhando funções e participando de discussões que ultrapassam a especificidade da área que representam. Esse foi o caso da supervisora Maria que, além de cuidar das demandas específicas da EF, participava, por exemplo, de "[...] formações específicas para a construção do PPP<sup>12</sup> com a rede [...]. Com todo o material que a gente conseguiu conversando com as escolas, conseguimos tirar as prioridades da rede".

---

<sup>11</sup>Esse tema será retomado posteriormente na discussão sobre política global e setorial.

<sup>12</sup>Projeto político-pedagógico.

Já em outros governos, essa ação fica mais concentrada no trabalho de acompanhamento do que ocorre com os professores de EF na escola e com a organização de atividades esportivas. Essa foi a característica encontrada na atuação dos supervisores Cleusa e Gilberto.

Foi importante identificar esses aspectos por permitirem a revelação das diretrizes de ação de uma secretaria de educação e do que vai ser priorizado durante o período de vigência da política educacional de um governo. Especificamente na EF, quando são priorizadas, por exemplo, as competições esportivas, há uma repercussão clara no trabalho realizado nas escolas, na medida em que são mais valorizadas atividades que se voltam para uma prática de competição. Nesse caso, a priorização de um determinado tipo de trabalho tem implicações importantes para a escola, pois pode desencadear tanto a liberação de recursos financeiros e materiais quanto a destinação de carga horária para o trabalho com treinamento em escolinhas em detrimento de outros tipos de ações.

#### **4 A INDICAÇÃO DO SUPERVISOR: A QUESTÃO POLÍTICO-PARTIDÁRIA NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO**

Em qualquer esfera de governo (municipal, estadual ou federal) há um conjunto de cargos que são ocupados por pessoas da confiança daqueles que são eleitos para exercer as funções de prefeito, governador ou presidente. Entre esses, estão os secretários de governo e os assessores técnicos e políticos. Os denominados cargos de confiança (CCs) têm como característica principal o exercício de uma função em que não há exigência de concurso público para a sua execução. Além dos CCs, podem ser designados profissionais concursados para ocupar essas funções, que recebem uma função gratificada (FG).

A atribuição de determinadas responsabilidades a um profissional ocorre por meio de nomeação, que, em geral, acontece por indicação dos partidos políticos daqueles que foram eleitos. As funções com maior projeção e com mais elevada gratificação são as mais

disputadas entre os filiados e simpatizantes dos partidos e estão nos primeiros e segundos escalões de uma administração.

Neste estudo, verificou-se que os lugares reservados aos professores de EF, enquanto supervisores, na SME não resultaram, necessariamente, de uma indicação político-partidária. A competência técnica e a influência das redes de relações foram determinantes na escolha desses professores<sup>13</sup>. Apenas a supervisora Maria mencionou ter sido indicada pelo partido. Também foi a única entrevistada a afirmar que tinha filiação partidária no momento da nomeação. Entretanto, ficou evidente no estudo que a indicação de Maria não decorreu somente da indicação do partido, mas da sua longa trajetória de compromisso e dedicação à área como professora da rede pública de ensino.

É, principalmente foi assim, a minha posição dentro do partido, porque eu fazia parte de um grupo que discutia dentro do partido, não só a questão da educação, mas também da EF. [...] Porque eles queriam pessoas que fossem da rede, que fossem comprometidas com o partido, com uma visão de mundo, com uma visão de EF e que fosse da rede, isso era uma preocupação que o pessoal tinha e que não fosse de fora e nos sabíamos que tinham pessoas da rede que poderiam ser aproveitadas para isso. (Supervisora Maria, 2010)

O supervisor Gilberto foi convidado pelo prefeito para atuar na SME logo após a apuração da eleição. Afirmou já ter apoiado o candidato em outra eleição: "E um pouco eu trabalhei na campanha dele, né, trabalhei na campanha, porque em 84 o fulano foi prefeito, e eu trabalhei com ele, trabalhei em uma escola, mas trabalhei um ano e pouco". Ao falar sobre a indicação, o professor afirmou ser simpatizante do partido, porém, em sua opinião, foi o seu currículo que determinou a ocupação da função. Conforme o relato a seguir, quando foi convidado para trabalhar na prefeitura não tinha conhecimento das características da função que desempenharia.

---

<sup>13</sup>Todos os supervisores entrevistados eram professores da rede municipal quando foram atuar na SME.

Bom dia, sou professor Gilberto. 'Ah, tu é o Gilberto, entra, entra.' Eu digo, tô aqui porque o prefeito me mandou falar com a senhora. 'Muito bem professor, só dois minutinhos que já lhe atendo, já volto. Fale com a professora fulana.' Não, mas eu quero saber o que eu vou fazer. 'Não, ela vai lhe dizer o que você vai fazer.' Aí eu conversei com ela e me disse o senhor vai ser supervisor da EF. Não, mas não era isso que eu queria. Eu não vim pra cá pra isso. 'Mas é isso que tem aqui pro senhor fazer, o senhor foi indicado e senhor vai fazer isso aí, tem esse armário aí que tem tudo que precisa, se vire.' Dali eu aprendi a me virar e fazer o trabalho. (Supervisor Gilberto, 2010)

Apesar de negar a influência da participação na campanha política para a indicação, ficou patente que a rede de relações<sup>14</sup> do professor foi fundamental na designação para a função. O total desconhecimento das responsabilidades que teria na SME também chama a atenção na fala de Gilberto.

No caso de Elisa, a função foi ocupada devido à experiência acumulada em uma escola da rede municipal: "É, já conheciam o meu trabalho, inclusive meu secretário e supervisora geral pedagógica trabalhavam na escola e conheciam meu trabalho de lá, por isso me convidou para trabalhar na SME". Quando questionada sobre a relação da indicação com a vinculação partidária, Elisa respondeu: "Eu acredito que não, porque quando a supervisora me convidou para trabalhar, ela disse: tu queres trabalhar na SME? Eu disse, olha eu não votei no partido de vocês. Ela disse, não, mas tu trabalhando direitinho, pra nós não importa". Elisa passou a simpatizar com o partido do prefeito durante o período em que esteve no governo, mas não chegou a se filiar nem a ter uma participação mais intensa na sigla.

---

<sup>14</sup>Os estudos de Elias (2000) e Boissevain (1987) revelam o quanto as redes de relações sociais influenciam os comportamentos dos indivíduos e os lugares que ocupam na sociedade. No caso aqui investigado, o pertencimento a uma rede foi determinante na indicação para o cargo de supervisor.

A supervisora Cleusa compartilhou um período da gestão com o professor Gilberto, que foi quem a convidou para exercer a função. Este é um caso curioso de nomeação para um cargo de confiança em um governo, pois a professora na entrevista demonstrou desconhecer qual o grupo de partidos que estava a frente da prefeitura naquele momento. Também tinha pouco conhecimento do caráter da função do supervisor na rede municipal, ao mencionar:

[...] quando eu cheguei aqui eu cheguei pra auxiliar, eu me coloquei no lugar de estagiária, de coautora, daqui a pouco eu tava assumindo. [...] levei um susto quando cheguei, porque daqui a pouco eu estava sendo supervisora, também, e aquilo ali me deu um impacto assim, mas eu consegui, peguei, fui a frente e fui estudar muito e fui pegar com os colegas o que realmente precisava e fomos fazendo o nosso trabalho. (Supervisora Cleusa, 2010)

Cleusa afirmou que somente soube que estava no cargo de supervisora quando recebeu o carimbo. Sobre a indicação político-partidária e a relação com a designação, a professora disse:

[...] eu sou, eu era muito inocente na política. Eu comecei a perder a inocência quando eu entrei na prefeitura, comecei a trabalhar com o resto dos outros setores, comecei a perder um pouco dessa inocência. Mas ainda entrei inocente aqui. Hoje eu posso te dizer, eu sou uma raridade, acho que todos aqui são indicados políticos, isso afeta muito as pessoas, porque eles se pegam nisso. (Supervisora Cleusa, 2010)

As entrevistas revelaram que as funções dos supervisores de EF não foram disputadas dentro dos partidos políticos. Uma explicação para isso seria o baixo valor da FG percebida para a realização desse trabalho. Foram fundamentais nas indicações para a ocupação desses cargos: as redes de relações pessoais e o perfil apropriado para a função. Entretanto, mesmo não havendo uma designação partidária, pode-se afirmar que as indicações não acontecem aleatoriamente, pois decorrem da percepção de que determinado professor tem características adequadas para o trabalho

naquela gestão. Isto é, esse profissional que ocupará a função de supervisor atuará em conformidade com as diretrizes políticas do grupo eleito.

## **5 A ATUAÇÃO DO SUPERVISOR: A RELAÇÃO COM A ESCOLA E COM A EF**

Na atuação do supervisor na SME aqui analisada dois aspectos influenciam, notadamente, a sua ação. O primeiro deles está relacionado à sua visão de mundo, de educação, de escola, de EF. Em especial, o entendimento do papel da EF, enquanto componente curricular na escola pública, é determinante do tipo de trabalho que será realizado e conduzido pela SME nas escolas. Isto porque aquilo que é específico de cada disciplina fica a cargo do supervisor da área.

Já o segundo aspecto, diz respeito ao delineamento das políticas do grupo que está no governo. Essas políticas definirão sobremaneira o trabalho desempenhado na SME. Neste caso, tanto a política global<sup>15</sup> quanto a setorial (aqui, a educacional) vão demarcar o trabalho realizado na gestão. Na política global, se o grupo opta por concentrar menos recursos na área social, por exemplo, haverá um impacto direto no trabalho desenvolvido no campo educacional. Do mesmo modo, na política setorial a opção por um modelo de gestão mais centralizado e direcionado ou por um mais dialogado e participativo, por exemplo, vai ser determinante nas ações de todos na SME. Assim, o formato da política setorial conduzirá os supervisores a realização de um trabalho mais isolado na sua área ou mais integrado com toda a equipe que atua na gestão educacional.

Os relatos da supervisora Maria revelam a realização de um trabalho mais integrado com o Departamento Pedagógico da SME, de acompanhamento da rede escolar e na elaboração de projetos

---

<sup>15</sup>As políticas globais dizem respeito às ações mais amplas e, geralmente, estão mais localizadas na área econômica. Já as políticas setoriais são direcionadas a cada área da vida social: cultura, educação, saúde, esporte, transporte (BELLONI, MAGALHÃES, SOUSA, 2000).

que incluam a EF, mas não exclusivos desta. Ao falar de algumas ações mais específicas da EF, Maria lembrou:

Porque quando a gente chegou na rede tinha muitos amigos da escola trabalhando, muitos capoeiristas, muitas professoras de dança cobrando os alunos. Isso a gente fez uma limpeza, a gente tirou, não permitiu, e estimulou a escola para que ela dentro do seu quadro [fizessem os projetos], né?. [...] E todos eles tinham que ser ligados ao PPP, ou seja, todos os professores tinham que estar informados sobre isso. (Supervisora Maria, 2010)

A opção por eliminar o trabalho voluntário<sup>16</sup> e a cobrança de taxas na escola pública é uma diretriz de ação de um governo. Está relacionada a uma compreensão da escola pública como instituição que deve primar pela qualidade da formação dos sujeitos que lá estão e eliminar todo o tipo de taxa que crie qualquer impedimento à participação dos estudantes, bem como tolher a realização de ações que possam levar à precarização do trabalho docente na escola.

Na fala a seguir tem-se um exemplo da necessidade de articulação da política global e da política setorial. No exemplo, a supervisora relata o descontentamento dos professores com as questões salariais, mesmo identificando como positivo o trabalho realizado pela SME.

Então, esse embate, assim, por questões salariais que se teve na rede, e principalmente na discussão do plano de carreira e não houve um reconhecimento como os professores desejavam, em termos financeiros, ele atrapalhou um pouco toda essa formação pedagógica que permeava, né. Então assim, têm pessoas que ficaram felizes com a formação pedagógica sim, mas muito descontentes, porque esperavam uma relação menos autoritária com o governo em si, né, e esperavam que o plano de carreira viesse com um tempo mais hábil para a discussão. (Supervisora Maria, 2010)

---

<sup>16</sup>A tese de doutorado de Souza (2008) faz uma análise do significado da adoção indiscriminada do trabalho voluntário nas escolas públicas brasileiras.

Durante a pesquisa a supervisora Maria demonstrou preocupação com a participação dos professores de EF nas discussões mais amplas da escola e com o envolvimento em um trabalho coletivo no planejamento e elaboração de propostas contidas no projeto pedagógico da escola. É esse envolvimento que vai permitir aos docentes um planejamento para a disciplina articulado com o projeto de formação da escola.

Além de essencial na promoção da aprendizagem, o trabalho coletivo pode levar ao redimensionamento das ações pedagógicas e a mudanças nas instituições de ensino que desencadeiem a horizontalização das relações que são estabelecidas pelas comunidades escolares (BOSSLE; MOLINA NETO, 2009). Isso significa pensar a descentralização das decisões, menos focada nos interesses do professor e mais voltada para as vontades de todos os que estão no meio escolar. O compartilhamento das diferentes situações vividas no dia a dia da escola, com todos os membros da comunidade, pode também torná-los responsáveis por essas situações (MENDES, 2009).

Nessa perspectiva, os temas da cultura corporal<sup>17</sup>, enquanto conteúdo social e historicamente construído, deixam de ser pensados apenas no universo de trabalho do professor de EF e passam a ter uma relevância para o projeto da escola como um todo. Neste estudo, essa tentativa de realizar um trabalho mais integrado revelou que os professores encontram formas de expressar a sua resistência às ações do governo.

no momento em que se mexe na formação pedagógica e se discute, se cobra também, e muitos professores estavam muito acomodados. Então, eles viam aqueles dois dias que eles tinham que ir obrigados, eles não queriam formação permanente, eles são professores que já desistiram da educação e continuam na rede. Então, também tem esse lado dos professores que... iam para a formação, faziam

---

<sup>17</sup>Conceito amplamente abordado em SOARES *et. al.* (1992).



tricô, olhavam para o lado, assinavam e iam embora. A gente enfrentou também, paralelamente, essa questão pedagógica. (Supervisora Maria, 2010)

Sobre a articulação dentro da SME para a realização de um trabalho mais integrado na escola, o supervisor Gilberto também manifestou uma visão positiva. Porém, diferentemente de Maria que demonstrou tentar trabalhar a EF numa perspectiva mais ampliada, Gilberto concebe a integração na perspectiva da ajuda que os outros profissionais da SME podem dar no momento de realização de eventos competitivos. Embora também seja um tipo de integração, não se aproxima de um projeto educacional planejado coletivamente.

Havia, 2005, 2006, 2007 nós saíamos para os jogos, era só eu e a Cleusa, 3 mil alunos, tudo conosco, arbitragem pra organizar, carnê, chamar para os jogos, resolver problemas e a gente chegava aqui depois, porque a gente fazia em 2 dias os jogos. Nas quintas-feiras que a gente faz reunião, a gente clamava isso aí, é só pra Matemática, quando tem Matemática vai quinhentos ajudar, mas o dia que tem EF não vai ninguém, só eu e a Cleusa. Então, no ano passado, elas nos deram o tapa, fizeram um grupo aí e foram 8 ou 9 colegas nos ajudar. Agora estamos trabalhando assim, um precisa de alguma coisa, o outro ajuda. (Supervisor Gilberto, 2010)

Elisa, ao falar do trabalho realizado na SME, afirmou: "É a gente trabalhava não só com a EF, mas trabalhava junto com os supervisores de outras disciplinas, para fazer visitaçaõ, para levar propostas de trabalho para as escolas. O nosso trabalho era muito assim, não dentro da Secretaria, mas indo visitar as escolas".

Muitas vezes o supervisor percebe as dificuldades enfrentadas pelas escolas, até mesmo porque, antes de ocupar a função, era professor, mas se sente impotente diante de alguns problemas. A fala de Gilberto ilustra essa situação: "Porque, a gente tá vendo a dificuldade das coisas, a gente tá precisando, as nossas escolas estão nos cobrando e não tá andando, a gente não vê as coisas andar".

As entrevistas são reveladoras do papel que as políticas mais amplas de uma gestão têm na ação do supervisor de EF. A definição de recursos para a pasta da educação e a compreensão do trabalho pedagógico no interior de uma SME repercutem diretamente no desempenho do supervisor. Além desses aspectos, no caso da EF, o caráter que vai ser assumido pela área na orientação do trabalho educacional vai repercutir no delineamento dessa disciplina na escola, conforme será tratado a seguir.

## **6 A ORGANIZAÇÃO DO EVENTO ESPORTIVO COMO AÇÃO ESSENCIAL DO GESTOR NA ÁREA DA EF**

Há algumas décadas o esporte<sup>18</sup> ocupa lugar central como conteúdo das aulas de EF nas escolas brasileiras. O papel assumido pelo esporte no interior das escolas muitas vezes está carregado dos valores presentes nas práticas de rendimento, em que superar o outro é sempre fundamental. Esse tipo de competição gera um conjunto de comportamentos nos estudantes, que estão muito longe daquilo que se pressupõe importante no convívio em sociedade. De fato, tendo em vista o modo de produção vigente, é absolutamente coerente que o esporte tenha essas características e que, ao adentrar na escola, reproduza os princípios que pautam as ações desse modelo de produção.

A escola não deve incentivar atitudes que reforcem a hierarquia, a seletividade, a competição, e, sim, criar condições para que todos os que lá estão se apropriem dos bens culturais produzidos pela humanidade. Os princípios da solidariedade, da cooperação, da superação das relações de mando e submissão - embora na contramão da lógica de funcionamento da sociedade - devem ser cultivados na escola, como uma maneira de assegurar a formação de sujeitos que não se conformam com a realidade desigual e injusta do mundo (MENDES, 2009; ARROYO, 2002).

---

<sup>18</sup>Lucena (2004) faz uma análise de como o esporte adentra a EF.

O supervisor pode exercer uma influência importante no projeto pedagógico da escola. Especificamente na EF, quando os professores são estimulados a treinar para participar de competições, evidencia-se um tipo de trabalho que será priorizado na gestão.

Neste estudo, observou-se que os supervisores entrevistados atribuem relevante valor às práticas competitivas, inclusive incentivando as escolas a organizarem equipes para participar de jogos. É uma tradição na EF no município investigado o envolvimento em eventos esportivos com caráter competitivo. Isso demanda do supervisor a dedicação de um tempo bastante significativo a esse tipo de atividade.

Quando questionados sobre as atividades priorizadas na supervisão, a realização de torneios e jogos foi lembrada por todos os entrevistados, porém com posicionamentos diversos em relação a essa tarefa na SME. Os supervisores Gilberto e Elisa foram enfáticos ao falarem da importância da organização de atividades competitivas. De acordo com Gilberto,

Toda a função da área da EF, desde a construção de jogos, carnês, reuniões, simpósios, isso tudo a gente faz. Tem jogos na zona do campo, a gente vai um dia pra lá porque a gente mandou fazer, é muito mais fácil quando tem a quadra pronta, mandamos fazer as quadras, tiramos as medidas. (Supervisor Gilberto, 2010)

Elisa ao lembrar os oito anos em que esteve na SME, afirmou: "Eu sinto saudades, porque eu sempre gostei de organizar torneios, eventos, essas coisas e, depois que eu vim para a sala de aula de novo, a gente não promove muita coisa". A professora, inclusive, teceu uma crítica aos supervisores da área que dão menor atenção às atividades competitivas.

O supervisor que entrou após a minha gestão, ele não propunha, ele não fazia esses torneios, então os professores sentiram um rompimento. Agora já mais para o final, já tem três, quatro anos que tem torneios, [...] mas aquelas reuniões mensais deixaram de existir, os torneios na zona rural deixaram de

existir, tem muita coisa que deixou de existir, por isso que tem professores, às vezes, que me falam, olha, saudade que eu tenho daquela época que a gente fazia isso e aquilo, agora o supervisor está mais dentro da Secretaria. (Supervisora Elisa, 2010)

A supervisora Cleusa chegou a afirmar: "um sonho que eu tenho agora de realizar os jogos municipais, mas eu vou ter que lutar muito pra fazer isso, eles não acreditam nisso". Maria foi a única supervisora que, durante o período em que esteve na gestão, não concentrou esforços na realização de eventos esportivos. Somente nessa gestão não se identificou uma tentativa de romper com essa lógica da organização de eventos como ação essencial da EF. Entretanto, Maria chamou a atenção para a forte indignação de muitos professores da rede com a ruptura de uma "tradição".

Um aspecto que reforça a promoção de eventos competitivos é o destaque que ganha a prefeitura nas comunidades e nos meios de comunicação como promotora de uma atividade que atinge um significativo número de pessoas. Por mobilizar alunos, professores, familiares, equipes de arbitragem e transporte, esse tipo de ação tende a contribuir na avaliação positiva de uma administração. Dessa forma, é valorizada dentro da SME, mesmo que em detrimento do debate sobre o trabalho pedagógico realizado na EF.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que, a cada governo, a atuação do professor de EF como supervisor assume contornos diferentes. O que define quem assume a função de supervisor de EF são as relações estabelecidas com aqueles que ocupam as funções na SME ou as indicações dos partidos. Não é uma função neutra, pois está carregada de comprometimentos ideológicos com as diretrizes políticas do grupo eleito para um determinado mandato.

Os profissionais que coordenam as ações da rede municipal de ensino no campo da EF, no município investigado, são professores licenciados na área. Entretanto, essa função pode ser exercida por

qualquer pessoa indicada pelo grupo eleito para ocupar a prefeitura. Cabe ao supervisor de EF estabelecer a mediação entre os professores que estão na escola e a SME para: a) identificar as demandas dos professores de EF; b) organizar eventos esportivos; c) promover cursos de formação; d) implementar o programa de ações do grupo que está no governo.

O estudo mostrou que um trabalho mais integrado com a equipe da SME ou mais isolado na especificidade da EF vai depender tanto da visão de mundo, de educação, de escola, de EF do supervisor quanto da política educacional traçada para o município. Se, por exemplo, a prioridade de trabalho do supervisor for a organização de eventos competitivos, isso resultará em uma atuação menos voltada para o debate de questões mais amplas da escola e da própria EF.

A função exercida pelo supervisor de EF (e das demais disciplinas também) tem grande importância em uma rede de ensino, pois é esse o profissional que fará a mediação entre a escola e a SME na busca pela concretização dos propósitos traçados no projeto pedagógico de cada instituição.

**School's management of the city: as the teacher becomes a supervisor?**

**Abstract:** This study aims to analyze the mediations between those who occupy roles of supervisors of Physical Education (PE) in the Department of Education and those who work in schools with PE. The methodology adopted was the qualitative type. To develop the study were collected documents and interviews with teachers who were supervisors in the City Department of Education of Acalifa/RS. The research revealed that each government, the role of the PE teacher as supervisor has different characteristic, that depends of the vision of world, of education, of school, of PE of the occupant of the position of educational policy in the city.

**Keywords:** Supervisory. Physical Education. Schools: organization & administration

**La gestión escolar del municipio: como el profesor se convierte en un supervisor?**

**Resumen:** Este estudio tiene como objetivo analizar las mediaciones entre los que ocupan cargos de supervisores de Educación Física (EF) en el Departamento de Educación y los que trabajan con la EF en las escuelas. La metodología adoptada fue la de tipo cualitativo. Para desarrollar el estudio se recogieron los documentos y se realizaron entrevistas con los maestros que fueron supervisores del Departamento de Educación de la Ciudad de Acalifa/RS. La investigación reveló que en cada gobierno, el papel del profesor de educación física como supervisor asume características diferentes, que depende de la visión del mundo, de la educación, de la escuela del ocupante de la posición y de la política educativa del municipio.

**Palabras clave:** Supervisión. Educación Física. Escuelas: organización & administración.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lenilda Rego. A prática da supervisão educacional no município de Brasília (AC), repensada sob a luz da filosofia: avanços e recuos. *In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED*, 30, Caxambu, 2007. **Anais...** Disponível em: <[www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT04-3238--Int.pdf](http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT04-3238--Int.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2011.

ARROYO, Miguel. **Ofício de mestre: imagens e autoimagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BELLONI, Isaura; Magalhães, Heitor; SOUZA, Luzia Costa de. **Metodologia de avaliação em políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2000.

BOISSEVAIN, Jeremy. Apresentando "Amigos de amigos: redes sociais, manipuladores e coalizões. *In: FELDMAN-BIANCO, Bela (Org.). A antropologia das sociedades contemporâneas*. São Paulo: Global, 1987.p. 195-226.

BOSSLE, Fabiano; MOLINA NETO, Vicente. Leitura para (re) pensar o trabalho coletivo de professores de educação física. **Movimento**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, p. 89-207, jul./set., 2009.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 dez. 1996. Seção 1, n. 27, p. 833-841.

ELIAS, Norbert. **Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

LUCENA, Ricardo de F. Notas para uma compreensão sobre a relação entre esporte e educação física na escola. **Movimento**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 155-165, set./dez., 2004.

MENDES, Valdelaine. **Democracia participativa e educação: a sociedade e os rumos da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

SAVIANI, Demerval. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia. *In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) Supervisão educacional para uma escola de qualidade*. São Paulo: Cortez, 2000. p. 13-38.

SOARES, Carmem *et al.* **Metodologia do ensino da educação física**. São Paulo: Cortez, 1992.

SOUZA, Silvana Aparecida. **Educação, trabalho voluntário e responsabilidade social na empresa**: "amigos da escola" e outras formas de participação. 304 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, USP, São Paulo, 2007.

TORRES, Ambrosio Manoel. **Manual teórico e prático de Educação Física**. Rio de Janeiro: Minerva, 1938.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

Auxílio CNPq (Bolsa PDJ)

Endereço para correspondência:

Valdelaine Mendes

Rua: Barão de Butuí, 281 apto.702

Bairro: Centro

Pelotas/RS

CEP:96010-330

Recebido em: 3.11.2011

Aprovado em: 14.6.2012



